



제2편 경영환경이 조직에 미치는 영향

6. 기업 내부 경쟁력 분석

이 장에서는...

■ 내부 경쟁력 분석의 이슈를 다룬다.

- ◆ 경쟁적 우위 확보에 영향을 미치는 요소
- ◆ 성공적인 회사가 경쟁적 요소를 잃는 이유
- ◆ 경쟁적 우위를 지속하기 위한 방법

6.1 차별화된 경쟁력

■ 전략, 차별화된 경쟁력과 경쟁적 우위

◆ 자원

- 유형 자원, 무형 자원

ex) 이견희 천재 경영

◆ 능력

- 자원을 생산적으로 사용하는 기량 (그림 6-1 참조)

6.1 차별화된 경쟁력

■ 경쟁적 우위와 가치창조, 그리고 수익성

- ◆ 가치 (V, value)
- ◆ 가격 (P, price)
- ◆ 비용 (C, cost)
- ◆ 평균이익 = $P - C$, 소비자 잉여 = $V - P$

■ 차별화와 가격 구조

- ◆ 제품의 차별성과 낮은 비용 구조 (그림 6-3 참조)

6.2 가치사슬

■ 주요 기업활동

- ◆ **연구개발 (Research and Development) – 제품의 효용 증가, 생산비용 절감**

Ex) 삼성의 반도체

- ◆ **생산 – 제품 또는 서비스의 창조**

Ex) 도요타(JIT)

- ◆ **영업 – 고객의 요구를 발견**

Ex) SKT(TTL, Segment 상품군)

- ◆ **고객서비스 – 애프터서비스와 지원을 제공**

Ex) 쿠팡, 세스코, 트랙스타

6.2 가치사슬

■ 지원활동

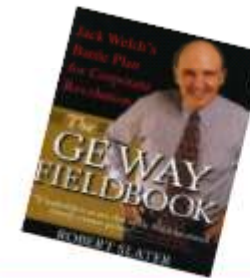
- ◆ **자재관리** – 물리적 자재의 전송을 제어
- ◆ **인적 자원** – 노동생산성 증가, 고객서비스
Ex) 잭 웰치
- ◆ **정보시스템** – 효율성과 효과성을 향상
Ex) ERP(전사적자원관리), 삼성전자 PLM(제품수명관리)
- ◆ **기업인프라** – 조직구조, 통제시스템, 기업문화

“내 업무의 70%는 인재를 발굴하는 데 쓴다.”

“전략보다 사람이 우선한다.”

“차기 최고경영자를 찾는 일이 내가 회사를 위해 할 수 있는 가장 중요한 일이다.”

- 잭 웰치 前회장



6.3 경쟁력 우위의 기본요소들

■ 효율

- 효율 = 산출 / 투입

■ 품질

- 속성 - 형태, 성능, 내구성, 디자인 등
- 신뢰성 - 지난 20년간 특별히 중요한 속성

Ex) 애니콜

■ 혁신

- 제품 혁신 - 새로운 제품 또는 기존의 제품에 대하여 탁월한 속성을 갖는 제품 개발
- 프로세스 혁신 - 생산 시스템, 정보 시스템 등의 개발

■ 고객에 대한 반응 - 고객은 차별성을 창출하는 제품에 더 많은 가치를 부여

Ex) 한국과 일본의 조선업

6.4 경쟁력 우위와 수익성의 분석

■ 투자자본수익률 (ROIC)

= 순이익/투자된 자본

= 매출액 수익률(ROS) X 자본회전(CT)

= 순이익/매출액 X 매출액/투자된 자본

(그림 6-9 참조)

6.5 경쟁력 우위의 지속력

■ 모방의 장벽 – 차별적 역량의 모방 방지

- ◆ 자원의 모방 – 설비 등의 유형자원과 마케팅 기술노하우 등의 무형자원 모방

Ex) 브랜드 모방

- ◆ 능력의 모방 – 경쟁사의 직원 영입

■ 경쟁자의 능력

- ◆ 전략적 전념 – 자원과 능력의 특정한 집합
- ◆ 수용 능력 – 새로운 지식을 확인, 가치를 매기고, 흡수, 이용하는 능력

■ 산업의 역동성 – 경쟁의 역동성과 강렬함을 결정하는 요소

6.6 경쟁력 우위의 유지력과 실패회피

■ 실패원인

- ◆ 관성 – 전략과 구조를 변화하지 않음
- ◆ 현존방식 – 모방 능력, 경쟁적 우위 제한
- ◆ 이카루스의 패러독스 – 초기의 성공이 미래의 성공이라 오해

■ 실패를 회피하는 수순

- ◆ 경쟁력 구성요소에 집중
- ◆ 지속적인 개선과 학습
- ◆ 벤치마킹
- ◆ 관성타파

■ 사업운